

PROPOSAL

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIRO ADMINISTRASI UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR



A n w a r

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
MAKASSAR
2012**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam Kehidupan masyarakat, suatu organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lain, biasanya orang seperti itu disebut pemimpin atau manajer. Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks serta semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kemampuan untuk memberikan perhatian utama kepada sumber daya manusia adalah faktor yang sangat menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilan dari individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain: motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, pemberian gaji karyawan, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya. Semua faktor itu pasti berpengaruh, ada yang dominan ada juga yang tidak.

Perkembangan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi apapun merupakan hal penting dan perlu mendapatkan perhatian. Tanpa adanya suatu manajemen dan kepemimpinan yang baik dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian kinerja dan tujuan organisasi akan sulit dicapai dan mungkin saja tidak menghasilkan apapun. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kepemimpinan, tidak dipungkiri, merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Bahkan dalam konteks yang lebih luas, diyakini bahwa kemajuan suatu bangsa dan negara sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin negara itu sendiri.

Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Untuk menciptakan kondisi demikian, diperlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas dan kinerja bagi setiap pegawai. Ini dimungkinkan bila terwujudnya peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Sebab bagaimanapun juga tujuan sebuah instansi, salah satunya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai.

Pegawai atau aparatur adalah sumber daya manusia yang diharapkan menjadi enterpreneur dan agen pembangunan dalam

memajukan tatanan pemerintahan serta pembangunan dalam rangka menuju kesejahteraan yang dicita-citakan. Setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor aparatur yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Aparatur merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategic di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi.

Seorang pemimpin yang kurang berperan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah. Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi pada perguruan tinggi misalnya Universitas Hasanuddin Makassar yang banyak bersentuhan langsung dengan pelayanan kepada sivitas akademik yaitu mahasiswa, dosen dan masyarakat lainnya, dinamika kehidupan masyarakat yang semakin kompleks memerlukan system pelayanan yang cepat, tepat, mudah dan murah. Pelayanan prima yang diberikan oleh aparat hanya dapat diwujudkan melalui peningkatan kualitas, komitmen dan keberpihakan sebagai pelayan masyarakat, bukan lagi aparat yang ingin dilayani seperti yang terlihat selama ini. Dengan demikian peran dominasi pemerintahan dalam

berbagai kegiatan pembangunan secara bertahap diarahkan sebagai fasilitator.

Seseorang yang menduduki posisi sebagai pimpinan di dalam suatu organisasi mengembang tugas melaksanakan kepemimpinan. Sehubungan dengan itu untuk sementara dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan untuk mendorong, memotivasi, memimpin, mengarahkan, mengawasi sejumlah orang atau dua orang bahkan lebih agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah untuk mencapai tujuan bersama, terutama dalam pemberian layanan prima kepada masyarakat yang dilayani.

Universitas Hasanuddin Makassar adalah salah satu instansi pemerintah yang bertugas pada pendidikan untuk kecerdasan anak bangsa secara intensif dan berkesinambungan adalah hal mutlak yang harus terus dilakukan dan diprogramkan Sebagai universitas terbesar di Indonesia Bagian Timur, sebagai institusi pemerintah yang melaksanakan tugas tersebut tentu saja ukuran kinerja pegawai Universitas Hasanuddin Makassar dapat dilihat dari hasil (out put) dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Kinerja pegawai yang tinggi akan membuat semakin termotivasi untuk bekerja dan akan menghasilkan tercapainya produktivitas yang tinggi pula.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, seperti yang dikatakan

oleh Thoha (1988:1) “Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting. Keberhasilan atau kegagalan tersebut tergantung berhasil tidaknya pemimpin mengelola sumber daya manusianya.

Berikut adalah data awal peneliti terkait dengan kondisi riil di lingkungan Universitas Hasanuddin Makassar sebagai berikut :

1. Masih ada beberapa pegawai yang sering menolak perintah, menolak kebijakan karena adanya perbedaan pendapat antara atasan dan bawahan sehingga tidak dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
2. Pada jam kerja masih sering pegawai lebih memilih berada di luar ruangan, ketimbang bekerja dalam ruangan karena pembagian tugas dan fungsi pegawai yang diabaikan.
3. Penegakan aturan, masih terjadi ketimpangan antara aturan yang ditetapkan secara tertulis dengan implementasinya terutama oleh pimpinan kepada bawahan dimana masih adanya ketidakmerataan penerapan aturan kepada staf. Kondisi ini bisa saja membuat disharmonisasi antara pegawai dengan pegawai, dan hilangnya wibawa pimpinan.
4. Kepekaan Pemimpin, jika terjadi konflik antara pegawai di lingkungan fakultas seringkali pimpinan tidak peka dan lambat dalam mengambil tindakan untuk solusi permasalahan tersebut.

5. Penegakan Disiplin, dalam hal penegakan disiplin, pimpinan tidak tegas dan kesannya asal-asalan sehingga banyak pegawai yang mengabaikan peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Thoha (2003 : 97), bahwa kejadian-kejadian seperti tersebut di atas disebabkan oleh penerapan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, dalam arti perilaku pimpinan harus merupakan faktor motivasional bagi para bawahannya. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan diperlukan adanya sosok pemimpin yang didukung pegawai atau personil sebagai pelaksana kegiatan, dan sebagai motor penggerak keberhasilan pelaksanaan tugas pokok organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena dalam organisasi selalu terdapat rangkaian hirarki, dengan pembatasan wewenang dan tugas masing-masing, dan selalu terdapat dinamika atasan dan bawahan yang saling berhubungan serta memerlukan kerjasama dalam usaha pencapaian tujuan.

Sosok gaya kepemimpinan yang tepat yang didambakan para bawahan adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan, baik untuk kepentingan dan kebutuhan sekarang maupun demi masa depan yang lebih baik dan lebih cerah.

Dalam hubungannya dengan perilaku pimpinan ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahan yaitu perilaku pengarahan dan perilaku mendukung. Kedua norma perilaku ini ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dengan demikian dapatlah

diketahui berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Bertitik tolak pada kondisi riil yang terjadi, maka penelitian ini mengangkat judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin Makassar”**.

B. Pokok Permasalahan

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dirumuskan formulasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin Makassar ?
2. Gaya Kepemimpinan apakah yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin Makassar ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan Masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin Makassar.

D. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran serta referensi bagi peneliti lainnya yang akan mengkaji pada bidang yang sama. Disamping itu pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang ilmu Administrasi, khususnya peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia serta dapat memperluas pemahaman tentang pentingnya gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

b. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi konstribusi pemikiran dan menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang berkaitan dengan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Universitas Hasanuddin Makassar serta untuk pembinaan Pegawai Negeri Sipil pada masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena dengan kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Defenisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan dalam mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para bawahannya, mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok dan kerjasama orang-orang di luar kelompok.

Menurut Robbins & Judge (2008 : 315) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sedangkan Boone dan kurtz (1994) dalam Suwatno dan Priansa (2011:140) kelompok mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik.

Dengan demikian maka kepemimpinan pada dasarnya meliputi penggunaan pengaruh seseorang kepada orang lain yang didalamnya terdapat proses komunikasi dan tujuan yang ingin dicapai. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Karenanya pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan suatu kesimpulan yang menempatkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Demikian juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini dimana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah pemimpin yang bisa memberdayakan dan memotivasi karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi atau orang yang mampu menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dalam menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selain berorientasi pada tugas (*task specialist*) sekaligus berorientasi pada hubungan antar manusia (*human relation specialist*). Kelompok yang berprestasi tinggi lazimnya mempunyai pemimpin yang dapat menyampaikan harapan-harapan organisasi yang dibutuhkan. Sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mengkomunikasikan harapan-harapan mereka tentang kinerja akan menentukan apakah mereka akan diterima oleh anggota kelompok atau tidak.

Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kerja, terutama tingkat prestasi kerja. Pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok individu untuk mencapai tujuan. Menurut Kartono (1994:48) bahwa kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi suatu situasi khusus. Sebab dalam suatu kelompok yang melakukan aktifitas-aktifitas tertentu dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya, sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok dengan situasi zamannya.

- b. Pada umumnya pemimpin itu juga memiliki beberapa sifat - sifat superior melebihi kawan-kawan lainnya atau melebihi para bawahannya. Paling sedikit dia harus memiliki superioritas dalam satu atau dua kemampuan/keahlian sehingga kepemimpinannya bisa berwibawa.

Menurut Newman (1968) dikutip dalam Handoko (2000:97) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai kepribadian (Personality) yang berpengaruh terhadap orang lain. Sarjana terkenal Ordway Tead, misalnya pernah mengatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu kombinasi dari serangkaian perangai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong orang lain untuk menyelesaikan tugas tertentu, pendapat ini dikutip oleh Cahyono (1984 : 14), dipertegas oleh E.S. Bogardus dalam Umar (2003 : 172) yang lebih jauh menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah merupakan kepribadian yang bereaksi dalam kondisi-kondisi kelompok dan kepemimpinan tidak saja merupakan suatu gejala kelompok, akan tetapi kepemimpinan juga merupakan suatu proses social yang mendalam mendominasi orang lain. Kepemimpinan ada pula yang membatasinya sebagai sesuatu yang

bersifat seni atau seni (art) untuk menciptakan keputusan orang lain. Batasan ini diambil dari Louis A. Allen dalam Siagian melihat kepemimpinan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh seseorang yang di dalam aplikasinya membimbing dan mengarahkan orang lain (Siagian, 2002 : 94).

Sementara Terry dalam Rivai berpendapat bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang dengan seseorang atau pimpinan, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungannya dengan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin (Rivai, 2004 : 167).

Konsepsi yang lebih jelas mengenai kepemimpinan ialah yang dikemukakan oleh Copelan dalam Siagian (2003 : 85) bahwa ia menegaskan bahwa kepemimpinan adalah merupakan seni memperlakukan manusia lain, yaitu seni yang mempengaruhi sejumlah orang dengan persuasive (ajakan) atau dengan teladan (contoh) untuk mengikuti serangkaian tindakan. Lebih lanjut dikemukakan oleh Copeland yang pernah dikutip oleh Cahyono (1984 : 65) bahwa persuasife berbeda dengan “drivership” ataupun pengendalian, dimana yang terakhir ini diartikan sebagai seni memaksakan sejumlah orang dengan cara intimidasi atau kekuatan untuk mendorong semua pihak lainnya mengikuti serangkaian tindakan.

Bahasan rnengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik,

gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Meskipun demikian masih tetap sulit untuk menerapkan seluruhnya, sehingga dalam prakteknya hanya beberapa pemimpin saja yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan dapat membawa para bawahannya kepada keadaan yang diinginkan. Kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai ilmu sosial terapan (*applied social sciences*).

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para bawahannya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di dalam organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya.

Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi. Pencapaian tujuan yang dimaksudkan di sini adalah pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka dalam kehidupan organisasional, peranan pemimpin sangat penting dan sangat menentukan.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat ditarik suatu pengertian bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan kelompok dalam situasi tertentu. Selain itu dapat pula dilihat bahwa kepemimpinan merupakan penentu atas keberhasilan dan kemunduran dari perusahaan yang dipimpinnya. Sukses tidaknya seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin itu memahami teori kepemimpinan dan Bagaimana dia menggunakan gaya kepemimpinan.

b. Teori Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat akan memengaruhi orang lain. Seorang

pemimpin dalam memahami gaya kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Seorang pemimpin tidak hanya dapat berperan dan berperilaku sebagai atasan yang keinginan dan kemauannya harus diikuti orang lain tetapi harus memahami konsep gaya kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Jika demikian halnya maka kualitas kepemimpinan yang dirasakan oleh bawahan akan mendorong jiwa dan semangat kerja yang kuat baik vertikal maupun horizontal. Kepemimpinan harus selalu berusaha untuk membuat perubahan yang baik dalam organisasi. Pemimpin juga harus mampu memberikan inspirasi kepada bawahan, memberikan dukungan emosional, mencoba menggerakkan karyawan ke arah pencapaian tujuan, serta menciptakan suatu visi dan rencana strategis untuk organisasi dan mampu menjelaskan dan mengkomunikasikan visi tersebut.

Terdapat banyak teori yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan. Adapun gaya kepemimpinan tersebut seperti yang dikemukakan oleh Yukl, 2007 dalam (Sunyoto & Burhanuddin, 2011: 88) dapat digolongkan sebagai berikut:

1). Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theories*)

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan dari seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Analisis ilmiah tentang kepemimpinan berangkat dari pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori ini sering disebut juga "*greatman theory*". Dalam perkembangannya teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat-sifat itu antara lain; sifat fisik, mental dan kepribadian. Muncul anggapan bahwa pada setiap situasi akan memunculkan seseorang untuk bisa jadi pemimpin sesuai dengan era dan zamannya.

Dalam upaya melaksanakan kepemimpinan yang efektif, selain memiliki kemampuan dan keterampilan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin sebaiknya menentukan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi anggota kelompok. Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan. Menurut Sopiah (2008:61) Perbedaan-perbedaan tersebut antara lain dalam; pendapat dan uraiannya, metodologinya, interpretasi yang diberikan dan kesimpulan yang ditarik.

Dengan demikian, perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan pada sifat-sifat umum yang dipunyai oleh pemimpin tidak lagi

menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau di buat. Oleh karena itu sejumlah sifat-sifat seperti fisik, mental, kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti sekitar tahun 1930-1950an. Hasil dari usaha penelitian yang begitu besar pada umumnya dinilai tidak memuaskan. Dari beberapa hal sifat kecerdasan kelihatannya selalu tampak pada setiap penelitian dengan suatu derajat konsistensi yang tinggi.

Terkait dengan teori sifat ini maka menurut Robbins & Judge (2002 : 289) bahwa:

"ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu: memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan, komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain."

Pada pendekatan teori sifat ini analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam beberapa teori yang diungkapkan oleh para ahli penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman. Sehubungan dengan hal tersebut, Davis (dalam Thoha, 2007:287) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu:

- Kecerdasan adalah hal yang membedakan antara pemimpin dengan

orang yang dipimpinnya yaitu pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.

- Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial menggambarkan pemimpin cenderung mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
- Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- Sikap dan hubungan kemanusiaan, dimana sifat pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kekuatan para bawahannya dan mampu berpihak kepadanya.

Berdasarkan hasil studi Stogdill, 1948 dan Mann, 1959 (dalam Ardana, Mujiati, Sriathi, 2009 : 90) menyimpulkan bahwa terdapat lima ciri-ciri yang membedakan antara pemimpin dan bawahan yaitu kecerdasan, dominasi, kepercayaan diri, tingkat energi dan aktivitas dan pengetahuan yang relevan dengan tugas. Kelima ciri tersebut di atas tidak dapat memprediksi secara akurat individu-individu mana yang akan menjadi pemimpin.

Tinjauan utama riset menemukan bahwa terdapat sejumlah ciri kepribadian dan keterampilan yang berhubungan dengan efektivitas manajerial dan promosi dirinya. Dari berbagai riset tersebut dapat diringkas dan diintegrasikan mengenai ciri-ciri kepribadian yang relevan dengan efektivitas manajerial seperti yang dijelaskan oleh Yulk, 2007 dalam (Sunyoto. 2011: 90).

- Tingkat energi dan toleransi terhadap tekanan.

Hasil riset mengenai ciri menunjukkan bahwa tingkat energi, stamina fisik, dan toleransi terhadap tekanan berhubungan dengan efektivitas manajerial. Ciri-ciri ini membantu manajer menanggulangi tingkat kecepatan yang tinggi, jam-jam kerja yang panjang, dan tuntutan yang tidak ada habisnya terhadap pekerjaan manajerial.

- Rasa percaya diri.

Sebagian besar riset mengenai ciri pemimpin menunjukkan bahwa rasa percaya diri berhubungan positif dengan efektivitas dan kemajuan dirinya. Pemimpin yang memiliki rasa percaya diri tinggi biasanya akan mencoba tugas yang sulit dan menetapkan tujuan yang menantang, dan memiliki harapan yang tinggi terhadap bawahan, lebih gigit mengejar tujuan yang sulit dan optimis, serta rasa percaya diri berhubungan dengan pendekatan yang berorientasi tindakan untuk berhadapan dengan masalah.

- Pusat kendali internal.

Individu yang memiliki pusat kendali internal yang kuat memiliki keyakinan bahwa peristiwa dalam hidupnya lebih banyak ditentukan oleh tindakannya sendiri. Meskipun riset mengenai hubungan antara pusat kendali internal masih sangat terbatas, tetapi hasil riset menunjukkan bahwa pusat kendali internal yang kuat berhubungan dengan efektivitas manajerial.

- Kestabilan dan kematangan emosional.

Pemimpin yang memiliki kematangan emosional yang tinggi lebih menekankan pada hubungan kerjasama dengan para bawahan, rekan sejawat, dan atasan.

- Integritas pribadi.

Integritas menunjukkan bahwa perilaku seseorang konsisten dengan nilai yang dianut, jujur, etis, dan dapat dipercaya. Integrasi merupakan penentu utama apakah seorang pemimpin jujur dan dapat dipercaya atau tidak. Berbagai jenis perilaku berhubungan Integritas. Ada beberapa indikator mengenai Integritas yaitu: (a) jujur dan dapat dipercaya; (b) menepati janji; (c) dapat memenuhi tanggung jawabnya terhadap pelayanan dan kesetiaan dari parabawahannya; (d) dapat dipercaya untuk menyimpan informasi yang penting dan amat rahasia; dan (e) bertanggung jawab terhadap keputusan dan tindakannya.

- Motivasi kekuasaan.

Individu yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi senang memengaruhi orang lain atau peristiwa dan berusaha untuk mendapatkan posisi otoritas. Sebagian besar studi menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara orang memiliki kebutuhan kekuasaan yang tinggi dengan kemajuan ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi yang besar.

- Orientasi pada keberhasilan.

Orientasi pada keberhasilan termasuk pula sejumlah sikap, nilai dan kebutuhan yang saling berhubungan. Para pemimpin yang memiliki orientasi yang tinggi pada keberhasilan, lebih perhatian terhadap sasaran tugas, lebih bersedia menerima tanggung jawab untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan tugas, memiliki inisiatif untuk memecahkan masalah tersebut dan bertindak tegas untuk memecahkannya, serta lebih menyukai pemecahan yang melibatkan risiko sedang.

- Kebutuhan akan afiliasi.

Individu yang memiliki kebutuhan akan afiliasi yang tinggi akan mendapatkan kepuasan karena disukai dan diterima oleh orang lain, ramah dan senang bekerja sama. Seorang manajer sebaiknya memiliki kebutuhan akan afiliasi yang optimal, tidak dianjurkan untuk memiliki kebutuhan akan afiliasi yang tinggi atau amat ramah.

Teori kepemimpinan sifat (*trait theories*) terdapat kelemahan yaitu:

- Tidak selalu ada relevansi antara sifat-sifat yang dianggap unggul dengan efektifitas kepemimpinan.
- Situasi dan kondisi tertentu yang ternyata memerlukan sifat tertentu pula berbeda dengan yang lain.

2)_ Teori Kepemimpinan Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan (Kusdi, 2011: 135). Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku. Perilaku seorang pemimpin yang cenderung memetingkan bawahan memiliki ciri ramah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahanserta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan. Berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja. Kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan (Fitz & Davison, 2011: 221).

Dari aspek ini ada dua dimensi yang menonjol pada persepsi seorang pemimpin yaitu inisiatifnya dalam menentukan dan mengorganisasikan struktur tugas yang harus dilaksanakan oleh anak buah. Disini gaya yang ditampilkannya adalah gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Selain itu tingkat atensi, apresiasi, dukungannya terhadap kesejahteraan bawahan. Ketidakmampuan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan berdasarkan perilaku banyak memicu para peneliti untuk melihat perilaku yang ditunjukkan oleh sebagian pemimpin. Mereka ingin mengetahui sesuatu yang unik dari cara para pemimpin efektif berperilaku, misalnya apakah mereka cenderung untuk bersikap demokratis atau otoriter.

Pendekatan individu tidak hanya dapat menghasilkan jawaban yang lebih defenitif tentang hakikat kepemimpinan, namun jika sukses akan membawa sedikit perbedaan disbanding dengan pendekatan sifat. Jika penelitian siat berhasil, itu akan memberikan dasar untuk memilih orang yang tepat untuk mengisi posisi formal dalam sebuah kelompok atau organisasi yang membutuhkan kepemimpinan.

Teori perilaku bukanlah yang terakhir dari teori dalam kajian kepemimpinan. Berdasarkan hasil kajian oleh Ohio State University dan University Michigan maka teori perilaku dan teori sifat memberi kita pemahaman mengenai kepemimpinan yang efektif.

3). Teori Kepemimpinan Kelompok

Teori ini mengatakan bahwa untuk pencapaian tujuan-tujuan kelompok harus ada pertukaran yang positif antara pimpinan dan bawahannya. Kepemimpinan itu merupakan suatu proses pertukaran (*exchange process*) antara pemimpin dan bawahannya, yang juga melibatkan konsep sosiologi tentang peranan yang diharapkan kedua belah pihak. Teori kepemimpinan kelompok lebih cenderung merealisasikan kebebasan manusia untuk memenuhi kebutuhan manusiawi yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan bawahan. Pada teori ini ada tiga variabel pokok, (Kartono : 1994 :68)

- Kepemimpinan yang cocok memperhatikan hati nurani rakyat dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuannya.
- Organisasi yang disusun dengan baik, agar bisa relevan dengan kepentingan rakyat disamping kebutuhan pemerintah.
- Interaksi yang akrab dan harmonis antara pemerintah dan rakyat, untuk menggalang persatuan dan *kesatuan/cohesiveness* serta hidup damai bersama-sama.

Sehingga dari pandangan di atas maka dapat dikatakan bahwa teori kelompok ini dasar perkembangannya berasal dari psikologi sosial. Teori ini beranggapan bahwa agar kelompok dapat mencapai tujuannya maka harus terdapat hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang dimaksud disini adalah hubungan komunikasi yang baik dimana pemimpin dapat mengetahui dan memahami keinginan bawahan, begitu bawahan dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh pimpinan. Dengan kata lain bahwa bawahan dapat mempengaruhi perilaku pemimpin, sama halnya pemimpin dan

perilakunya dapat berpengaruh positif kepada bawahannya. Pengaruh positif itu ada pada sikap, kepuasan dan kinerja dari setiap bawahannya.

4). Teori Kepemimpinan Keturunan

Sebab-sebab munculnya pemimpin dapat dijelaskan dengan tiga teori yang menonjol yaitu teori genetik, teori sosial dan teori ekologis. Seperti yang dikemukakan oleh Maxwell (2010: 201) menyatakan teori genetik sebagai berikut:

"Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat - bakat yang luar biasa sejak lahirnya. Dia ditakdirkan lahir jadi pemimpin, dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga. Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan yang deterministic dan fatalistis. Teori sosial (lawan teori genetik) menyatakan: pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, tidak terlahirkan raja. Setiap orang bisa jadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan. Teori ekologis atau syntesis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan: seorang akan sukses menjadi pemimpin bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya."

Teori keturunan disebut juga teori pernbawaan lahir atau sering juga disebut teori genetis. Menurut Bateman & Scott (2009, 199) bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin adalah karena keturunan atau warisan. Karena orang tuanya adalah seorang pemimpin maka otomatis maka anaknya akan menjadi seorang pemimpin menggantikan orang tuanya. Hal ini berarti bahwa seorang akan menjadi pemimpin karena ditakdirkan. Pada zaman ketika masih Indonesia dijajah oleh Belanda maka teori ini masih sering terjadi dan menjadi kenyataan. Misalriya jika orang tuanya adalah seorang bupati maka anaknya akan menjadi bupati

pula menggantikan orang tuanya. Pada zaman modern dewasa ini, teori ini hanya terdapat pada Negara - negara yang berbentuk monarki dan hampir sebagian besar negara di dunia sudah meninggalkan gaya kepemimpinan tersebut.

5). Teori Kepemimpinan Kharismatis

Teori ini merupakan perluasan dari teori atribusi. Teori ini dikemukakan oleh J.A Conger dan R.N. Kanungo yang dikutip Oleh Robbins dan Coulter (2004) dalam (Ardana & Mujiati & Sriathi, 2009: 96), dimana dikatakan bahwa para bawahan menemukan penjelasan tentang kemampuan kepemimpinan yang luar biasa manakala mereka mengamati perilaku tertentu. Semakin banyak penelitian yang menunjukkan bahwa ada kaitan yang mengesankan antara pemimpin yang kharismatik dengan kinerja dan kepuasan yang tinggi diatas bawahannya.

Beberapa karakteristik kunci pemimpin kharismatik menurut J.A Conger dan R.N. Kanungo yang dikutip Oleh Robbins dan Coulter (2004) dalam (Ardana & Mujiati & Sriathi, 2009 : 96), antara lain: keyakinan diri (akan kemampuan visioner, kemampuan dalam mengartikulasikan visi, keyakinan yang kuat akan visi, perilaku yang lain dari yang biasa, penampilan sebagai agen (agen perubahan), dan kepedulian terhadap lingkungan.

Dalam Wursanto, (2005: 199) dikutip bahwa teori kharismatis menyatakan seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut

mempunyai kharisma atau pengaruh yang sangat besar. Kharisma itu diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa. Dalam hal ini terdapat suatu kepercayaan bahwa orang itu adalah pancaran dari Zat Tunggal, dari Allah SWT, sehingga dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (*supranatural power*). Pemimpin yang mempunyai tipe kharismatis biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

Tentang teori karismatis hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tangkap yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai bawahan yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para bawahan itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi bawahan pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan. Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

6). Teori Kepemimpinan Sosial

Teori kepemimpinan sosial beranggapan bahwa pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Dalam Cohen & Eimicke & Heikkila (2011:200) merigatakan bahwa setiap orang dapat

dididik menjadi pemimpin karena kepemimpinan dapat dipelajari baik melalui pendidikan formal maupun melalui pengalaman praktek.

Banyak orang yang mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin tetapi kesempatan tidak pernah diberikan kepadanya. Sebaliknya ada orang yang sebenarnya tidak mempunyai potensi untuk jadi pemimpin tapi mendapat kesempatan untuk jadi pemimpin. Apabila orang seperti ini di dalam kepemimpinannya tidak mempelajari ilmu kepemimpinan maka didalam memimpin organisasi tersebut akan mengalami banyak hambatan dan akhirnya organisasi yang dipimpinnya bisa berjalan tidak efektif dan jauh dari tujuan.

7). Teori Kepemimpinan Visioner

Meski istilah visi itu sering dikaitlkan dengan kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan visioner melampaui kharisma sepanjang mempunyai kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasi suatu visi yang realistik, layak dipercaya dan menarik, tentang masa depan sebuah organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dan memperbaiki situasi sekarang.

Oleh Robbins (1998 : 265) mengatakan ada tiga macam visi yang mempengaruhi efektivitas dalam peran-peran visioner mereka yaitu kemampuan untuk menjelaskan visi itu kepada orang lain. Yang kedua adalah kemampuan untuk mengungkapkan visi itu bukan hanya secara verbal melainkan juga melalui perilaku, dan yang ketiga adalah

kemampuan memperluas atau menerapkan visi pada berbagai konteks kepemimpinan.

8). Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah sebuah teori kemungkinan yang berfokus pada para bawahan. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar, yang menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam (Robbins dan Judge, 2008 : 64), bergantung pada tingkat kesiapan para bawahan. Penekanan pada para bawahan dalam efektifitas para pimpinan mencerminkan realitas bahwa para bawahanlah yang menerima atau menolak pemimpin tersebut. Terlepas dari apapun yang dilakukan oleh pemimpin, efektifitas bergantung pada tindakan para bawahan. Ini merupakan salah satu dimensi penting yang lama diabaikan atau diremehkan oleh sebagian besar teori kepemimpinan.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai

dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Teori kepemimpinan jenis ini berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda dan terfokus pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lalcunya dan variabel-variabel situasional. Teori ini juga menjelaskan bahwa harus terdapat fleksibilitas pada-pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi dan kondisi sekitar serta zaman. Faktor lingkungan itu harus dijadikan sebagai tantangan dan diatasi sehingga pemimpin tersebut bersifat *multidimensional* serba bisa dan serba terampil.

9). Teori Kepemimpinan Jalan Kecil-Tujuan (Path-Goal Theory)

Path-Goal Theory yang berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi, dalam teori Jalan Kecil-Tujuan berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan atau anggotanya. Dalam pengembangannya yang modern, Martins Evans dan Robert House, 1974 dalam (Thoha, 2007:296). Menurut House, ada empat gaya utama pemimpin yang dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a) supportive leadership (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat, muda didekati, mempunyai perhatian kemanusiaan kepada bawahannya dan bersedia untuk menjelaskan sendiri.
- b) Directive leadership (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada).
- c) Participative leadership (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan dimana pemimpin meminta saran kepada bawahan tetapi keputusan tetap ada pada pemimpin).
- d) Achievement-orientad leadership (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Gaya pemimpin seperti ini adalah pemimpin menetapkan suatu tujuan organisasi yang berorientasi pada prestasi. Selain itu pemimpin juga memberi motivasi kepada bawahan bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan dan berprestasi).

Supportive Leadership atau Pemimpin pendukung dapat disamakan dengan pemimpin yang mengutamakan hubungan kerja kemanusiaan. Pemimpin akan berpengaruh positif pada kepuasan bawahan yang bekerja pada situasi ketegangan, frustasi atau tugas-tugas yang tidak memuaskan. Pemimpin pendukung cenderung untuk:

- Menunjukkan perhatian pribadi pada bawahan.
- Bersahabat dan mudah ditemui, mengadakan terus-menerus konsultasi pribadi.

- Mendorong bawahan untuk memperlihatkan perasaan dan perhatian mereka, berusaha membuat keselarasan dalam kelompok kerja.
- Menggunakan imbalan sebagai alat memperoleh dukungan, lebih banyak memakai imbalan positif dari pada sanksi negatif.

Directive leadership atau pemimpin pengarah sering disamakan dengan kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin, kadang-kadang disebut juga sebagai pemimpin otoriter. Pemimpin ini perhatian utamanya pada tugas. Kepemimpinan Pengarah cenderung untuk:

- Menetapkan pelaksanaan tujuan kelompok, menetapkan tanggung jawab bagi pelaksanaan.
- Membentuk saluran komando yang pasti, melatih pegawai untuk melaksanakan tugas.
- Memberikan informasi dan instruksi yang diperlukan
- Menggunakan imbalan dan hukuman untuk mengontrol perilaku bawahan, menetapkan hubungan prestasi imbalan.

Participative leadership atau biasa disebut kepemimpinan peran serta dimana banyak melakukan konsultasi dengan bawahan dan mempertimbangkan saran-saran bawahan dalam pembuatan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan peranserta para bawahan lebih puas karena merasa diikutsertakan dalam berbagai pemecahan masalah dan berbagai kegiatan, sehingga merasa wajib ikut bertanggung jawab untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan peranserta cenderung untuk:

- Menizinkan kelompok menetapkan pelaksanaan tujuan dan menyusun pekerjaan mereka sendiri.
- Mengatasi perbedaan atau kesulitan dengan bawahan.
- Menggunakan peranserta bawahan sebagai alat komunikasi.
- Membolehkan anggota kelompok menjalankan control atas kemajuan prestasi, lebih banyak menggunakan system imbalan berdasarkan kelompok daripada individu.
- Sama-sama menanggung keberhasilan dan kegagalan kelompok dengan bawahan.

Achievment – oriented atau biasa disebut kepemimpinan berorientasi prestasi. Pemimpin memberikan tantangan tujuan kepada bawahan dan mempercayai bawahan untuk mencapainya. Model kepemimpinan ini menghipotesakan bahwa kepemimpinan berorientasi prestasi akan menyebabkan bawahan berjuang untuk berprestasi yang tinggi dan memiliki kepercayaan yang lebih dalam kemampuan untuk merencanakan tantangan tujuan.

Macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan oleh seorang pemimpin dalam situasi yang berbeda. Situasi tersebut diidentifikasi dengan sifat personal dari bawahan dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi bawahan. Situasi yang dimaksud yaitu perilaku atau gaya kepemimpinan akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan

merupakan sumber yang bisa memberikan kepuasan, baik kepuasan secara pribadi bawahan (kepuasan-kepuasan masa depan) maupun kepuasan dalam peningkatan kualitas para bawahan dalam bekerja.

Dengan adanya kesesuaian/kecocokan gaya kepemimpinan dengan situasi yang ada diatas maka pemimpin akan mampu mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Dengan kata lain jika pemimpin mampu menciptakan hal yang telah diuraikan tersebut diatas maka pemimpin berusaha membuat jalan kecil (path) untuk mencapai tujuan (goals) para bawahannya sebaik mungkin. Tetapi untuk mewujudkan fasilitas path-goal ini, pemimpin harus menggunakan gaya yang paling sesuai terhadap variable-variabel lingkungan yang ada.

Dalam Path-Goal Theory, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada.

c. Macam Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melaksanakan macam-macam gaya kepemimpinan, yang sebagian besar tergantung dari watak orang yang bersangkutan. Tetapi, seorang pemimpin yang bijaksana senantiasa akan berusaha untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai

dengan situasi serta kondisi yang dihadapinya. Setiap pemimpin menjalankan kepemimpinan atau leadership.

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Gaya kepemimpinan juga disebut perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Dalam gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Sehingga lebih tepatnya gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktifitas, kepuasan kerja dan mudah menyesuaikan segala situasi. Gaya kepemimpinan, pada dasarnya adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin tidak lepas dari adanya suatu gaya atau sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai sebuah pola penekanan, diindeks dengan frekuensi atau intensitas dari perilaku

kepemimpinan tertentu atau sikap, yang menempatkan seorang pemimpin pada fungsi kepemimpinan yang berbeda. Gaya ini bertujuan untuk menimbulkan kepatuhan pada mereka yang bekerja bagi suatu organisasi untuk memenuhi dan sesuai dengan arahan dari pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan oleh pemimpin melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pimpinan pada saat mempengaruhi orang lain dan seperti apa persepsi orang lain. Gaya kepemimpinan bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya tentang perilaku pemimpinnya.

Gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat “fixed” artinya seseorang yang menduduki jabatan pimpinan yang mempunyai kapasitas untuk “membaca” situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara.

Banyak jenis gaya kepemimpinan yang ditawarkan oleh para pakar leadership, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern, yaitu :

1). Gaya Kepemimpinan Klasik

Gaya kepemimpinan klasik pada dasarnya terdapat empat kelompok, yaitu instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Gaya ini

dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam (Thoha, 2007:320) membagi perilaku dan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

(a). Instruksi.

Gaya kepemimpinan ini disebut gaya kepemimpinan instruksi karena menggunakan sistem komunikasi satu arah. Sikap pemimpin terhadap karyawan adalah lebih banyak memberi batasan dan peranan kepada bawahannya dan hanya memberi tahu kepada pegawainya bahwa apa, bagaimana dan dimana melaksanakan pekerjaan.

Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari "*get-go*." Hal ini para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi harus mencari tahu mengapa orang tersebut tidak termotivasi, kemudian mencari tahu dimana keterbatasannya. Dengan demikian pemimpin harus memberi arahan dalam penyelesaian tugas dengan terus menumbuhkan motivasi dan optimismenya.

(b). Konsultasi

Dalam menggunakan gaya ini, pemimpin banyak memberikan pengarahan dengan meningkatkan komunikasi dua arah. Pada kondisi

karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, pemimpin hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan, menasihati, dan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan.

(c) Partisipasi

Gaya kepemimpinan partisipasi, adalah respon manajer yang harus diperankan ketika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang cukup, tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab. Hal ini bisa dikarenakan rendahnya etos kerja atau ketidakpercayaan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mengapresiasi usaha-usaha yang dilakukan para

karyawan, sehingga bawahan merasa dirinya penting dan senang menyelesaikan tugas

(d) Mendelegasikan

Selanjutnya, untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya "delegasi". Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan.

Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah, cukup memberikan untuk terus berkembang saja dengan terus diawasi. Pemimpin dan bawahan bekerjasama secara penuh dalam team. Cara lain, pemimpin dan bawahan bekerja dalam team tetapi pemimpin tidak berperan langsung melainkan mendelegasikan kepada staf senior. Pendelegasian pembuatan keputusan menunjukkan adanya kebebasan bertindak dalam batas tertentu, meskipun bawahan sangat dominan tapi tetap tanggung jawab berada pada pimpinan.

2). Gaya Kepemimpinan Otokrasi

Gaya kepemimpinan otokratis menyatakan bahwa seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: menganggap organisasi sebagai pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap

bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya, dalam tindakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

Blake & Mouton (1964) dalam Gibson dan Ivancevich dan Donnely (1996:278) memperkenalkan gaya kepemimpinan lain yang cukup populer . Gaya kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan otokratis. Dari gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan bahwa pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin.

Gaya kepemimpinan otoriter, dimana perilaku yang mendominasi gaya ini adalah perilaku otokrasi. Oleh karena itu kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan pada seseorang atau sekelompok kecil orang yang bertindak sebagai penguasa. Disamping menjadi penguasa pemimpin juga selalu merasa dirinya sebagai yang paling mampu dan yang paling benar, sehingga tidak boleh dibantah dan intruksi atau perintah atasan tidak boleh ditafsirkan dan harus dilaksanakan tanpa perubahan. Keputusan pimpinan adalah yang terbaik, harus dilaksanakan tanpa komentar atau pertanyaan-pertanyaan. Jika terjadi kesalahan selalu

ditimpakan pada pelaksana, meskipun mungkin sumbernya dari keputusan atau perintah yang berasal dari pimpinan itu sendiri.

Gaya kepemimpinan ini kadang-kadang dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datang dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin secara sepihak menentukan peran serta apa, bagaimana, kapan, dan bilamana berbagai tugas harus dikerjakan. Yang menonjol dalam gaya ini adalah pemberian perintah.

Pemimpin otokratis adalah seseorang yang memerintah berdasarkan kemampuannya dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman. Gaya kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan semata-mata diputuskan oleh pemimpin. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis (dalam Wursanto, 2005 : 201) adalah sebagai berikut:

- a. Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin;
- b. Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin;
- c. Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin;
- d. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan;

- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat;
- f. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran pertimbangan atau pendapat;
- g. Tugas-tugas bawahan diberikan secara instruktif;
- h. Lebih banyak kritik dari pada pujian, menuntut prestasi dan kesetiaan sempurna dari bawahan tanpa syarat, dan cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.

3). **Gaya Kepemimpinan Demokrasi**

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut: dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dan pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu

berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implicit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan.

Tipe kepemimpinan demokratis, yaitu kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini setiap individu dihargai dan dihormati eksistensinya serta peranannya dalam memajukan dan mengembangkan organisasi. Oleh karena itu perilaku dalam gaya kepemimpinan yang dominan pada tipe kepemimpinan ini adalah perilaku memberi perlindungan dan penyelamatan, perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi, serta perilaku eksekutif (pelaksana).

Kepemimpinan demokratis bersifat aktif, dinamis, dan terarah. Aktif dalam menggerakkan dan memotivasi. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas, melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang relevan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan demokratis di dalam pelaksanaannya selalu melibatkan anggota organisasinya melalui rapat dan musyawarah. Keputusan seperti itu akan dilaksanakan oleh semua anggota organisasi secara serius, tanpa rasa takut. Dalam mewujudkan hubungan kerja tidak ada rasa takut tertekan, sedang pemimpin selalu dihormati dan disegani.

Gaya kepemimpinan demokratis pada dasarnya adalah gaya pemimpin yang mempunyai kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Gaya ini kadang-kadang disebut juga gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan kesederajatan, kepemimpinan konsultatif atau partisipatif. Pemimpin berkonsultasi dengan anak buah untuk merumuskan tindakan keputusan bersama.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yang dikemukakan oleh Wursanto, (2005 :203) sebagai berikut:

- Wewenang pemimpin tidak mutlak;
- Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan;

- Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;
- Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan;
- Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar;
- Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan;
- Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat;
- Tugas-tugas kepada bawahan diherikan dengan lebih bersifat permintaan daripada intruksi;
- Pimpinan memperhatikan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati.

4). Gaya Kepemimpinan Kendall Bebas

Merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri.

Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja. Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam

koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Gaya kendali bebas bukan berarti tidak ada pimpinan sama sekali, tetapi gaya ini berarti tidak ada pimpinan secara langsung yang mengambil keputusan. Pemimpin memaparkan tugas, fungsi dan menjelaskan kerangka sasaran dan kebijakan organisasi. Pemimpin menyerahkan sepenuhnya cara pencapaian tujuan organisasi kepada bawahannya.

Tipe kepemimpinan kendali bebas merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku dalam gaya kepemimpinan kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot. Dalam proses kepemimpinan ini pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan melaksanakan menurut kehendaknya masing-masing. Sehingga bilamana terjadi suatu kesalahan, pemimpin dengan mudah menuding pada anggota yang melakukan kesalahan. Dengan kata lain pemimpin berpendapat bukan dirinya yang perlu atau harus dimintai pertanggungjawaban.

Gaya ini mendorong kemampuan anggota untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila bawahan memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran cukup tinggi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan Laissez Faire (dalam Gibson dan Ivancevich dan Donnelly 1996 : 413) adalah sebagai berikut:

- Bawahan diberikan kelonggaran atau fleksibel dalam melaksanakan tugas-tugas, tetapi dengan hati-hati diberi batasan serta berbagai prosedur;
- Bawahan yang telah berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya diberikan hadiah atau penghargaan, disamping adanya sanksi-sanksi bagi mereka yang kurang berhasil, sebagai dorongan;
- Hubungan antara atasan dan bawahan dalam suasana yang baik secara umum manajer bertindak cukup baik;
- Manajer menyampaikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas-tugas atau perintah, dan sebaliknya para bawahan diberikan kebebasan untuk memberikan pendapatannya;

5). Gaya Kepemimpinan Situasional.

Hersey dan Blanchard dalam (Robbins dan Judge, 2008:64) mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang memperoleh banyak bawahan setia di kalangan spesialis pengembangan

manajemen. Model ini disebut gaya kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang berfokus pada para bawahan. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar, yang menurut Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan para bawahan. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan dari bawahan untuk didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan dari bawahan untuk menyelesaikan suatu tugas. Kesediaan adalah suatu kombinasi dari kepercayaan diri, komitmen, dan motivasi.

Dalam Robbins dan Judge (2008 : 64), Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku pemimpin yang khusus dari sangat direktif sampai sangat *laissez-faire*. Perilaku mana yang paling efektif, bergantung pada kemampuan dan motivasi seorang bawahan. Demikianlah gaya kepemimpinan situasional berasumsi bila seorang bawahan tidak mampu dan tidak bersedia, pemimpin harus memberikan pengarahan secara jelas dan spesifik; bila para bawahan tidak mampu namun bersedia, pemimpin harus menampilkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengimbangi kurangnya kemampuan para bawahan serta orientasi hubungan yang juga tinggi untuk membuat para bawahan menuruti keinginan pemimpin, apabila para bawahan mampu namun tidak bersedia, pemimpin harus menggunakan gaya yang suportif dan partisipatif; sementara bila bawahan mampu dan bersedia, pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

Pengembangan model kepemimpinan situasional efektif dengan memadukan tingkat kematangan anak buah dengan pola perilaku yang dimiliki pemimpinnya. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional ini, maka bawahan atau pegawai merasa diperhatikan oleh pemimpin, sehingga diharapkan produktivitas kerjanya akan meningkat.

Dari uraian di atas maka gaya kepemimpinan, secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan atau pegawai. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang termasuk didalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional. Gaya kepemimpinan ini mendapat beberapa kritik yang kemudian Blanchard mengubah dengan istilah perilaku tugas, perilaku direktif dan perilaku suportif.

6). Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya kepemimpinan kontinum dipelopori oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli menggambarkan

gagasannya bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrem, pertama bidang pengaruh pimpinan kedua bidang pengaruh kebebasan bawahan. Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis - Demokratis). Tannenbaun dan Schmidt dalam Masaong dan Tilomi (2011 :294) berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis.

Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, dimana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas.

Perilaku demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berasal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran,

pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok. Namun, kenyataannya perilaku kepemimpinan ini tidak mengacu pada dua model perilaku kepemimpinan yang ekstrim di atas, melainkan memiliki kecenderungan yang terdapat di antara dua sisi ekstrim tersebut.

7). Gaya Kepemimpinan Managerial Grid

Sesungguhnya, gaya managerial grid lebih menekankan kepada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dan bawahannya (followers). Dalam managerial grid, ada empat gaya yang ekstrim dan ada satu gaya yang berada di tengah-tengah gaya ekstrim tersebut,

- **Grid 1** Manajer sedikit sekali memikirkan produksi yang harus dicapai, sedangkan juga sedikit perhatian terhadap orang-orang (followers) di dalam organisasinya. Dalam grid ini manajer hanya berfungsi sebagai perantara menyampaikan informasi dari atasan kepada bawahannya.
- **Grid 2**, Manajer mempunyai perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai juga terhadap orang-orang yang bekerja dengannya. Manajer seperti ini dapat dikatakan sebagai "manajer tim" yang riil (The real team manager) karena ia mampu menyatukan antara kebutuhan-kebutuhan produksi dan kebutuhan orang-orang secara individu.

- **Grid 3** manajer memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap orang-orang dalam organisasi, tetapi perhatian terhadap produksi adalah rendah. Manajer seperti ini disebut sebagai "pemimpin club". Gaya seperti ini lebih mengutamakan bagaimana menyenangkan hati bawahannya agar bawahannya dapat bekerja rileks, santai, bersahabat, tetapi tidak ada seorangpun yang berusaha untuk mencapai produktivitas.
- **Grid 4.** adalah manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis (autocratic task managers), karena manajer seperti ini lebih menekankan produksi yang harus dicapai organisasinya, baik melalui efisiensi atau efektivitas pelaksanaan kerja, tetapi tidak mempunyai atau sedikit mempunyai perhatian terhadap bawahan.

Pemimpin yang baik adalah lebih memperhatikan terhadap produksi yang akan dicapai maupun terhadap orang-orang. Grid seperti ini berusaha menyeimbangkan produksi yang akan dicapai dengan perhatian terhadap orang-orang, dalam arti tidak terlalu menyolok. Manajer seperti ini tidak terlalu menciptakan target produksi yang akan dicapai, tetapi juga tidak mempunyai perhatian yang tidak terlalu menyolok kepada orang-orang.

8). Gaya Kepemimpinan Dimensi Reddin

Dalam gaya kepemimpinan Dimensi Reddin dikemukakan oleh William J. Reddin yang dikutip dalam Thoha (2010 : 56) menambahkan tiga dimensi dari gaya *managerial grid* Blake dan Mouton yang

mengidentifikasi gaya kepemimpinan berhubungan dengan efektivitas. Reddin melihat gaya kepemimpinan itu selalu dipulangkan pada dua hal mendasar yaitu hubungan pemimpin dengan tugas dan kerja. Sehingga dengan demikian maka model yang dibangun Reddin adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan yang mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya.

Gaya dimensi Reddin pada hakekatnya sama dengan gaya hasil penemuan Universitas Ohio. Gaya kepemimpinan dimensi Reddin memperkenalkan dua gaya yaitu gaya kepemimpinan efektif dan gaya kepemimpinan tidak efektif, seperti yang dikutip dalam (Thoha, 2010 : 57-58) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaya Efektif. Gaya ini seperti yang dikatakan sebelumnya merupakan pengembangan dari gaya dasar yaitu :

- Eksekutif. Banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, dan berkeinginan menggunakan kerja tim dalam manajemen.
- Pencinta pengembangan. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.

- Otokratis yang baik. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja.
- Birokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja.

b. Gaya yang tidak efektif. Ada empat hal yang tergolong dalam gaya kepemimpinan yang tidak efektif yaitu :

- Pencinta kompromi. Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Pemimpin seperti ini merupakan pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang memengaruhinya.
- Missionari. Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai.
- Otokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manager seperti ini tidak mempunyai kepercayaan terhadap orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- Lari dari tugas. Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu, gaya ini tidak begitu terpuji karena pemimpin seperti ini menunjukkan sikap pasif dan tidak mau ikut campur secara aktif dan positif.

9). Gaya Kepemimpinan Kontingensi

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Muncul anggapan bahwa setiap situasi bisa memunculkan orang untuk menjadi pemimpin dengan kepemimpinan yang cocok pada zaman itu. Teori ini berkembang menjadi teori situasional — personal yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah produk suatu keadaan. Teori ini pula menitikberatkan pada dinamika interaksi antara pemimpin dengan bawahan.

Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fielder. Fielder dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996: 277) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja. Menurut model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah : hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Sudah semakin jelas bahwa bagi mereka yang mempelajari fenomena dalam memprediksi keberhasilan kepemimpinan yang lebih kompleks dalam batasan sikap atau perilaku yang diinginkan. Kegagalan dalam menciptakan hasil yang konsisten membawa kita ke fokus yang baru terhadap pengaruh-pengaruh situasi. Kaitan antara gaya kepemimpinan dan efektifitas membuktikan bahwa gaya-gaya kepemimpinan itu akan lebih cocok pada kondisi tertentu. Ini merupakan satu hal bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada keadaan dan hal yang lain agar mampu membatasi keadaan situasional tersebut.

Banyak studi yang telah berusaha untuk membatasi faktor penting yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan. Sebagai gambaran, beberapa variabel yang lebih populer mengikutsertakan tipe dari tugas yang dikerjakan, gaya penyelia langsung dari pemimpin, norma kelompok, kebutuhan waktu, dan budaya organisasi.

Tiga teori kontingensi telah mendapat perhatian besar, yaitu : teori Fiedler, *path-goal*, dan peran serta pemimpin. Pada bagian ini kita akan meninjau ulang masing-masing teori tersebut. Kita juga mengacu pada gender yang merupakan suatu variabel kontingensi. Meskipun tidak ada teori kontingensi khusus yang mengacu pada gender, suatu penelitian membandingkan gaya kepemimpinan pria dan wanita. Pada tahun-tahun terakhir ini wanita lebih cepat berkembang dalam jabatan kepemimpinan organisasi, oleh karena itu penting untuk memusatkan perhatian terhadap permasalahan ini.

Berdasar ketiga variabel utama tersebut, Fiedler dalam Hadi dan Harsiwi dan Suprihanto (2003:76) menyimpulkan bahwa: para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun; para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan. Kesimpulan model kepemimpinan tersebut, pendapat Fiedler cenderung kembali pada konsep kontinum perilaku pemimpin. Namun perbedaannya di sini adalah bahwa situasi yang cenderung menguntungkan dan yang cenderung tidak menguntungkan dipisahkan dalam dua kontinum yang berbeda.

10). Gaya Kepemimpinan Transformasional

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin disini harus merupakan seorang pemimpin yang visioner dimana berusaha untuk menarik anak buah/karyawan mereka kembali dari diri mereka sendiri dan memindahkan mereka ke arah kebutuhan perusahaan yang lebih tinggi dan lebih universal dari sekedar tujuan mereka masing-masing (Chatab 2009: 314). Dengan kata lain, pemimpin dipandang sebagai model/panutan perubahan. Bagaimana cara sang pemimpin memotivasi bawahan/anak buahnya untuk patuh dan tunduk padanya serta menciptakan rasa intrinsik akuntabilitas antara bawahan dan dia sebagai atasannya.

Meskipun tampaknya terlihat berbeda di tiap-tiap teori, namun masing-masing teori memberikan model kepemimpinan yang dapat diterapkan atau digunakan baik secara terpisah maupun dikombinasikan untuk menghasilkan kualitas pemimpin yang terbaik. Dengan memahami akan teori-teori klasik kepemimpinan di atas tersebut, dapat membantu para pemimpin untuk menghasilkan kualitas seorang pemimpin yang terbaik dengan mempelajari tehnik menjalankan akan posisinya sebagai seorang pemimpin. Mengawasi, memimpin dan mengelola akan pekerjaan anak buah/karyawan, semua dapat dikerjakan dengan maksimal bila pemimpin menyadari akan teori-teori ini dan mengerti bagaimana untuk menerapkannya ke dalam perusahaannya.

Pemimpin transformasional (*transformasional leader*) membuat orang-orang mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kepentingan masyarakat lebih luas. Mereka membangkitkan semangat dan merevitalisasi organisasi. Proses transformasional bergerak di luar pendekatan transaksional tradisional dalam kepemimpinan. Para pemimpin transaksional memandang manajemen sebagai serangkaian transaksi dengan mereka menggunakan kekuasaan sah dan imbalan untuk memberikan perintah dan menukarkan imbalan dan jasa yang diberikan.

Para pemimpin dengan gaya transformasional membangkitkan semangat melalui beberapa cara, yaitu: Kharismatik, memberikan

perhatian individu kepada para bawahannya, mendelegasikan pekerjaan yang menantang kepada orang yang layak, menjaga jalur komunikasi tetap terbuka dan memberilkan mentoring dalam rangka mengembangkan bawahannya. Terkait keahlian dan strategi, pemimpin transformasional memiliki paling sedikit empat keahlian, yaitu memiliki sasaran dan agenda, mengomunikasikan visi tersebut secara verbal (menyampaikan citra yang menarik dari sasaran akhir), membangun kepercayaan dengan selalu konsisten dan memiliki penghargaan diri yang positif (Wibisono, 2011: 132).

Dalam gaya kepemimpinan transformasional (dalam Sunyoto dan Burhanuddin, 2011 : 109) mengatakan bahwa para bawahan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghorinatan kepada pemimpin, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik. Seperti yang dikemukakan oleh Pramastuti, 2006 (dalam Sunyoto dan Burhanuddin, 2011 : 110) bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional terdiri dari:

- Charismatic leadership. Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengomunikasikan tujuan organisasi kepada bawahan.

- Inspirational leadership. Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat bawahannya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas.
- Belief Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para bawahannya.
- Intellectual stimulation. Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimuli-stimuli intelektual kepada para bawahannya, mampu mendorong para bawahannya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah.
- Individualized consideration. Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para bawahannya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaur dengan bawahannya, bersahabat, dekat, mampu memperlakukan bawahannya dengan baik.

d. Kinerja

a) Kinerja Secara Umum

Kinerja atau sering disebut performance adalah suatu gambaran tentang aktivitas-aktivitas pegawai dalam menetapkan selisih antara hasil akhir yang diharapkan dengan hasil aktual yang sesungguhnya. Kinerja dapat pula diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi.

Menurut Atmosoeprapto (2001: 58), kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini.

Terdapat beberapa pandangan para pakar tentang pengertian manajemen kinerja. Menurut Garry Dessler dalam (Hasibuan 2003:129) penilaian kinerja merupakan prosedur yang meliputi (1) penetapan standar kerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada pegawai

dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lain. Manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah bisa bekerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Menurut definisinya, manajemen kinerja adalah suatu proses strategis performansi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan

melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan dari pada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja.

Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya itu. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi SDM.

Manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya, demikian pula penilaian kinerja. Kesimpulan dari pengertian di atas menitikberatkan manajemen

kinerja pada hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dari pengertian itu terdapat dua substansi pengertian kinerja, yaitu prestasi kerja dan cara kerja atau proses kerja untuk mencapai prestasi kerja. Dengan demikian kinerja bukan saja dilihat dari produk, hasil kerja atau prestasi kerja tetapi dilihat pula dari proses kerja. Kinerja seseorang atau organisasi dapat dikatakan baik bila proses kerjanya baik dan prestasi kerjanya baik. Jika salah satu dari unsur tersebut buruk maka kinerja menjadi buruk.

b) Kinerja Organisasi

Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan Byars, 1981 dalam Keban 1994:15) Hal ini berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau

bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Menurut Wibowo, (2011: 106) menjelaskan bahwa:

"Kinerja organisasional merupakan produk dari banyak faktor, termasuk struktur organisasi, pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, dan proses sumber daya manusia. Kinerja memerlukan strategi, tujuan, dan integrasi. Strategi merupakan integrasi rencana tindak yang sangat luas untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, yang dimaksud dengan tujuan adalah memperbaiki produktifitas sumber daya manusia. Karena strategi bersifat terintegrasi, semua faktor atau variabel saling berhubungan dan memberikan kontribusi pada kinerja. sementara itu, integrasi tidak hanya diperlukan untuk menghadapi keadaan saat ini, tetapi lebih penting lagi untuk proses perubahan yang perlu dilakukan untuk menghadapi masa depan organisasi."

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerja sama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dan suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi.

Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagus apapun input yang tersedia tidak akan

menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak. Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut.

Analisis terhadap kondisi input dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi, maka pilihan mana yang akan dioptimalkan penanganannya, apakah pada sisi internal organisasi atau pada sisi eksternal organisasi, itu tergantung pada permasalahan yang dihadapi organisasi.

Manajemen kinerja sangat bermanfaat bagi pihak atasan, bawahan dan organisasi. Bagi atasan, manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta

mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul. Bagi bawahan, manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya. Adanya diskusi dan dialog memberikan umpan balik untuk memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu manajemen kinerja juga memberdayakan bawahan karena ia tidak perlu sedikit-sedikit "mohon petunjuk" kepada atasan karena telah diberikan arahan yang jelas sejak awal. Bagi organisasi, manajemen kinerja memungkinkan keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan masing-masing bawahan. Selain itu, manajemen kinerja mampu untuk memberikan argumentasi yang relatif 'mat untuk setiap keputusan yang menyangkut SDM.

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara alternatif alokasi sumber daya yang berbeda. Sebagai sebuah pedoman dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi sehingga tidak terlalu ditemukan kesulitan dalam penilaian kinerja tersebut.

Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh Dwiyanto (1995:11), "kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagaimana

muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. *Stakeholders* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik di mata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda. Namun ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik (Dwiyanto, 1995:67) yaitu sebagai berikut:

(a) Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

(b) Kualitas Layanan

Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi public.

(c) Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

(d) Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

(e) Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Dari beberapa pendapat para ahli dalam membuat indikator penilaian kinerja organisasi seperti yang ditulis di atas memiliki persamaan khususnya pada indikator rasio input dan output yang merupakan indikasi dari produktivitas organisasi, dimana kinerja organisasi dapat dikatakan maksimal jika unsur efisiensi dan efektivitas maksimal dalam mendapatkan keuntungan yang maksimal pula. Selain itu, persamannya dapat pula dilihat dari daya tanggap atau respon organisasi

dalam melihat kebutuhan masyarakat terutama dalam hal pelayanan publik. Sedangkan perbedaannya adalah tetap memperhitungkan indikator prinsip tata administrasi yang baik dan benar dalam pelaksanaan kegiatan organisasi (responsibilitas), serta indikator akuntabilitas publik yang lebih dititik beratkan kepada organisasi publik misalnya organisasi pemerintah atau birokrasi.

Kinerja birokrasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai-dimensi seperti dimensi akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas maupun responsibilitas. Berbagai literatur yang membahas kinerja birokrasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan. Kinerja itu merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi.

c) Kinerja Individu

Kinerja individu sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana pegawai sebagai individu dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan.

Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana

mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karenanya kinerja pegawai ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga inenjadi suatu konsep manajemen kinerja (*performance management*).

Menurut Mathis (2006) dalam (Simanjuntak. 2011: 175) faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia hams dikembangkan, dievaluasi, dan diubah apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja. Faktor pegawai untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

Kinerja pegawai berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa pegawai memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan basil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja.

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil karya pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Handoko (2000: 135-137), penilaian prestasi kinerja merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan — keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kinerja.

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam perspektif model harapan, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu. Dengan adanya motivasi adanya motivasi maka pegawai memiliki kekuatan pendorong untuk bekerja. Seorang pegawai bisa memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan yang cukup. Namun kemampuan saja tidaklah lengkap. Disinilah peran motivasi sebagai faktor pembeda antara pegawai satu dengan yang lainnya.

Oleh karenanya, walaupun seorang pegawai memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaanya, tetapi apabila tidak ditunjang oleh motivasi yang kuat maka kinerja tidak akan optimal. Ukuran kinerja pegawai adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas

adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan._ Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dihuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Penilaian kinerja pegawai merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya dinilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal - hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan.

Menurut Gary Dessler (1997) dalam (Pella dan Inayati, 2011: 275) bahwa unsur-unsur penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya /diandalkan.
5. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan

pemeliharaan peralatan.

6. Faktor prestasi, penilaian prestasi kerja pegawai bagi organisasi merupakan sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Sedangkan bagi pegawai penilaian prestasi dapat memacu semangat kerja, guna meningkatkan kinerja selanjutnya. Karena dengan penilaian prestasi ini akan merasa bahwa hasil kerja mereka diakui oleh pihak organisasi dan kemudian menimbulkan harapan untuk memperoleh kompensasi dari organisasi.

Mengenai ukuran kinerja pegawai, Wibowo (2011: 246) menjelaskan secara rinci mengenai aspek penilaian kinerja individu yang meliputi kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu, pengawasan biaya:

1. Kuantitas, yang dinyatakan dalam bentuk jumlah *output* atau persentase/perbandingan antara *output* aktual dan *output* target. Kuantitas kerja juga merupakan banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan.
2. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja.
3. Produktivitas yang dapat diukur sebagai output per pegawai.
4. Ketepatan waktu; yang dapat diukur dengan seberapa banyak

pekerjaan yang bisa diselesaikan tepat waktu.

5. Pengawasan biaya, dapat diukur dengan seberapa besar biaya yang digunakan per unit produksi, besarnya upah buruh baik langsung maupun tidak langsung.

e. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen suatu organisasi baik kepada individu karyawannya maupun kepada pemimpin atau manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaan. Menurut Mathis dan Jackson dalam Fahmi, (2010: 65) bahwa `penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan suatu standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut. Hasil penilaian yang dilakukan itu akan menjadi bahan masukan untuk menilai kinerja selanjutnya sehingga dapat dilakukan koreksi dan perbaikan atau disebut perbaikan berkelanjutan.

Menurut Fahmi (2010:65), adapun alasan pengukuran kinerja dalam rangka untuk melakukan perbaikan yang berkesinambungan yaitu :

- a. Bahwa penilaian kinerja memberikan informasi bagi pemberian pertimbangan untuk promosi dan gaji.
- b. Penilaian kinerja meberikan umpan balik kepada para manajer maupun karyawan untuk melakukan intropeksi dan meninjau kembali

perilaku selama ini baik itu perilaku yang positif maupun yang negatif dan setelah itu dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh dan berkembangnya organisasi secara keseluruhan.

- c. Penilaian kinerja diperlukan untuk pengembangan kemampuan pegawai sehingga dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk melakukan pelatihan-pelatihan.
- d. Penilaian kinerja penting untuk menjadi ukuran mampu tidaknya perusahaan melakukan persaingan.
- e. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah untuk melihat bagaimana kondisi dari organisasi tersebut ditinjau dari segi kelayakan.

Dari berbagai alasan dan pertimbangan tersebut di atas maka semua ini diharapkan akan mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja suatu perusahaan. Karena itu maka alasan yang paling utama dari diperlukannya penilaian kinerja adalah agar terciptanya kualitas kinerja perusahaan dan pengaruhnya lebih jauh kepada peningkatan produktivitas organisasi.

Selain itu menurut Fahmi, (2010:66), bagi sebuah organisasi terdapat beberapa manfaat terhadap penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1. Untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan penghargaan dari berbagai pihak terutama pihak manajemen. Tahap penilaian kinerja sebenarnya dapat dilakukan dengan membandingkan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari standar yang ditetapkan dan penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan. Agar penilaian pegawai dapat dilakukan secara maksimal maka perlu dilakukan pengumpulan data yaitu salah satunya dengan observasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Wawan dalam Fahmi (2010:67) bahwa dalam rangka mengobservasi, penilaian mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat, yaitu mencatat dalam buku kerjanya atau dalam instrumen khusus untuk mencatat hasil observasi.

f. Hubungan Antara Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan

Setiap organisasi terdiri dari banyak orang yang mempunyai beraneka ragam watak dan sifat yang belum tentu sejalan dengan tujuan organisasi. Padahal tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya kesamaan visi dan pandangan serta kerjasama semua pegawai yang berada di dalam organisasi. Pada saat itu dibutuhkan seorang pemimpin untuk mengarahkan karyawan agar sejalan dengan tujuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Stogdill (dalam Stoner 1996: 119) yang menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok". Dari pendapat Stogdill tersebut maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya untuk mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergaritong pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Siagian (2002:127) berpendapat bahwa kiranya dapat dikatakan mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas diketahui bahwa kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan

sebelumnya melalui kegiatan mengendalikan, memimpin, inemengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Jika dikaitkan dengan kinerja, maka ketika pimpinan menetapkan tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja, maka pimpinan akan menggunakan kepemimpinannya untuk mengendalikan bawahannya agar mengarah pada peningkatan kinerja. Sebagai hasilnya, melalui kepemimpinan yang baik maka organisasi akan berhasil mencapai target kinerja sesuai yang diharapkan.

Menurut Santoso & Moeljono (2011:147) menyatakan bahwa sukses suatu organisasi, sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang senantiasa mengantisipasi perubahan dengan memanfaatkan semua kesempatan, memotivasi bawahan mereka untuk mencapai tingkat produktivitas. Selain itu Harsey & Blanchard (1995) dalam Wibisono (2011:185) menyatakan bahwa sebuah arahan yang kuat (perilaku tugas), perilaku hubungan emosional yang tinggi merupakan faktor yang berpengaruh untuk mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan.

Sementara itu Liken dalam Sulistiyani dan Rosidah (2009:78), mengatakan bahwa makin besar rasa yakin dan kepercayaan pimpinan terhadap bawahan, maka semakin besar pula kemungkinan organisasi itu memiliki catatan produktivitas yang .tinggi. Faktor internal yang memengaruhi produktivitas kerja adalah: komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional, struktur dan desain pekerjaan, motivasi, disiplin dan

etos kerja, dukungan sumber daya, kebijakan perusahaan untuk merangsang kreativitas dan inovasi, perlakuan menyenangkan dari pimpinan dan rekan kerja, praktek manajemen yang diterapkan oleh pimpinan, kesesuaian antara tugas dengan latar belakang pendidikan dan komunikasi inter dan antar individu dalam membangun kerja sama.

Oleh karena itu, untuk mengenal lebih jauh bagaimana seorang pemimpin dalam mengambil sikap dan keputusan menghadapi situasi tertentu, perlu dikemukakan beberapa tipe atau macam-macam kepemimpinan agar pengetahuan terhadap kepemimpinan semakin jelas.

g. Penelitian Terdahulu

Sinilele (2002) telah melakukan penelitian dengan judul “pengaruh gaya kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Taxi Bosowa Makassar”. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT. Taxi Bosowa Makassar adalah gaya Free-rein dan gaya otoriter.

Marmi Nadi Lawu (2003) dengan judul penelitian “Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja PNS pada Pemerintah Kabupaten Wajo”. Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis syarat kepemimpinan yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja PNS di Kabupaten Wajo. Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan Chi Square dengan variable kinerja pegawai, kekuasaan, kewibawaan, kemampuan dan tanggungjawab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variable

yang diteliti mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan variabel paling dominan adalah faktor kewibawaan.

Baedawi (2004) dengan judul “ Pengaruh gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Depag Kabupaten Bantaeng”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Depag Kabupaten Bantaeng. Data dianalisis dengan menggunakan analisis Chi Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Demokratik merupakan gaya kepemimpinan yang paling kuat mendorong peningkatan kinerja pegawai pada kantor Departemen Agama Kabupaten Bantaeng.

B. Defenisi Operasional Variabel

Untuk mempermudah mengukur variabel di dalam penelitian ini, maka ditentukan definisi operasional sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja sama dengan baik, bersemangat tinggi untuk mencapai tujuan. Variabel gaya kepemimpinan akan diukur berdasarkan prediktor berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) adalah kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin. **Indikatornya adalah** menilai kejelasan tugas dan petunjuk pengerjaannya, kejelasan garis komando,

pemberian hadiah untuk memotivasi, penggunaan hadiah dan hukuman sebagai alat kontrol kepada bawahan.

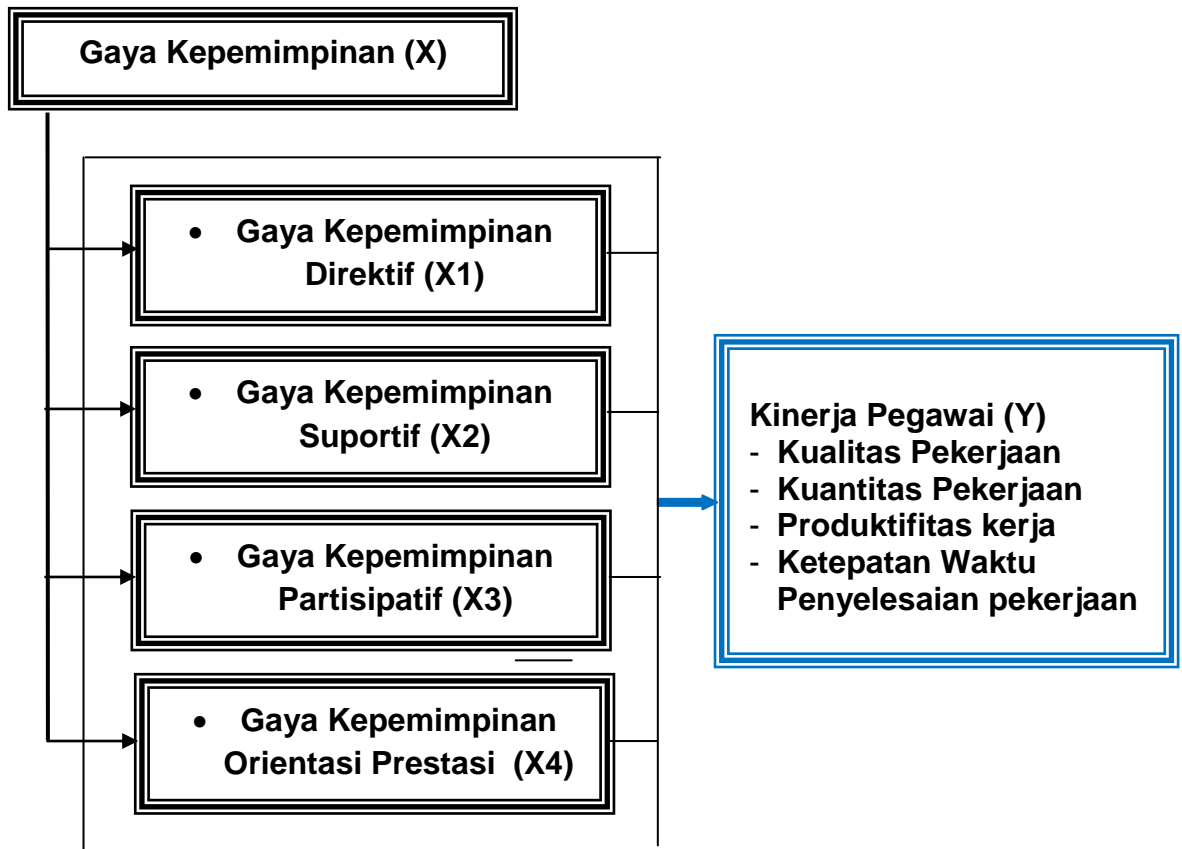
- b. Gaya Kepemimpinan Supportif (X2) merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kerja kemanusiaan terhadap bawahannya. **Indikatornya adalah** menunjukkan perhatian kepada bawahan, sifat yang bersahabat, perhatian atas perasaan pegawai, perhatian terhadap konflik antar pegawai, pemberian hadiah, penekanan hubungan antar pribadi kepada karyawan.
- c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) merupakan Gaya yang banyak melakukan konsultasi dengan bawahan dan mempertimbangkan saran-saran bawahan dalam pembuatan keputusan. **Indikatornya** secara umum menilai kebersamaan dalam merumuskan tujuan, kerja sama dengan anggota kelompok dalam menyusun tugas masing-masing, penggunaan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi, perhatian terhadap kerja kelompok dari pada kompetisi individu.
- d. Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi (X4) merupakan gaya dengan memberikan tantangan tujuan kepada bawahan dan mempercayai bawahan untuk mencapainya. **Indikatornya** secara umum menilai motivasi pegawai dengan mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan serta melaksanakannya dengan baik.

2. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah: suatu prestasi/hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Variabel dan indikator-indikator yang menjadi bagian dari konsep ini adalah unsur-unsur penilaian kinerja pegawai menurut Wibowo (2011: 246) yang meliputi :

1. Kuantitas kerja indikatornya adalah perbandingan antara hasil kerja dengan target hasil kerja, Volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal.
2. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketelitian dan keterampilan kerja.
3. Produktivitas dapat diukur sebagai *output* per pegawai/individu.
4. Ketepatan waktu dapat diukur dengan seberapa jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan sesuai jadwal yang ditetapkan.

C. Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berfikir

D. Hipotesis

Dari rumusan masalah yang dikemukakan, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Gaya kepemimpinan Direktif berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi universitas Hasanuddin Makassar.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanasi yaitu melihat pengaruh/hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini sangat relevan digunakan karena dalam penelitian ini peneliti ingin mengamati tentang fenomena yang terjadi pada Universitas Hasanuddin Makassar.

B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan diteliti atau obyek dalam penelitian ini yaitu semua pegawai yang ada di 5 Biro Administrasi (Biro Administrasi Akademik, Administrasi Kemahasiswaan, Administrasi Umum, Administrasi Keuangan dan Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi) Universitas Hasanuddin Makassar yang berjumlah 294 orang. Penentuan jumlah sampel dapat dihitung dengan menggunakan rumus Sloving (dalam Sugiyono 2007 : 87) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1} \dots\dots\dots(1)$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

d = Presisi / ketelitian (95 %) atau tingkat kesalahan 10 % (0,1)

Sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{294}{294 (0,1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{294}{294 (0,01) + 1} = \frac{294}{3,94} = 74.619$$

Sehingga dengan menggunakan rumus ini maka jumlah sampelnya adalah 75 orang. Pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel random sampling (sampel acak sederhana) mengingat jumlah populasi tidak begitu banyak dan waktu penelitian yang cukup singkat.

C. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan cara yaitu :

1. Observasi
2. Kuesioner
3. Dokumentasi/Telaah Dokumen

D. Instrumen Pengumpulan Data

- a. Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung tentang obyek yang akan diteliti, serta melakukan pencatatan secara sistematis tentang hal tertentu yang diamati.
- b. Kuesioner yaitu pengumpulan data dengan menyiapkan pertanyaan kepada masing-masing responden, dimana setiap item pertanyaan disediakan alternatif jawaban untuk selanjutnya oleh responden hanya dapat memilih salah satu alternative jawaban yang tersedia.
- c. Dokumentasi/Telaah Dokumen, yaitu pengumpulan data dengan menelusuri dan mempelajari dokumen dan laporan tertulis lainnya untuk mendukung penelitian ini.

E. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Data yang diperoleh dari kuesioner akan diolah dengan pendekatan kuantitatif menggunakan skala Likert sebagai berikut:

- | | |
|------------------------|-----|
| a. Sangat tidak setuju | = 1 |
| b. Tidak Setuju | = 2 |
| c. Netral | = 3 |
| d. Setuju | = 4 |
| e. Sangat Setuju | = 5 |

Data penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda untuk melihat pengaruh keempat gaya kepemimpinan ini

terhadap kinerja pegawai dengan rumus sebagai berikut : (sugiono, 1999 : 200).

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + ei \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

Y	=	Kinerja Pegawai
X1	=	Gaya Kepemimpinan Direktif
X2	=	Gaya Kepemimpinan Suportif
X3	=	Gaya Kepemimpinan Partisipatif
X4	=	Gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi
b0	=	Konstanta
b1 – b4	=	Koefisien regresi
ei	=	Standar error

UJI - F

Uji ini dilakukan untuk menguji hipotesis pertama, signifikan atau tidak.

Hipotesis dalam Uji ini adalah:

Hipotesis Alternatif (H1) : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin Makassar. Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika $F_{hitung} \geq F_{table}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti secara keseluruhan variabel bebas (gaya kepemimpinan) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (kinerja Pegawai). Tetapi jika $F_{hitung} \leq F_{table}$, maka H_0 diterima dan

H1 ditolak. Hal ini berarti secara keseluruhan variabel bebas (gaya kepemimpinan) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (kinerja Pegawai).

UJI - T

Uji – T ini dilakukan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel ($X_1 - X_4$) secara parsial (individu) atau untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan di antara keempat variabel X terhadap Y.

Hipotesis dalam Uji T ini adalah:

- Hipotesis Nol (H_0) : $X_1 = 0, X_2 = 0, X_3 = 0, X_4 = 0$
- Hipotesis Alternatif (H_1) : $X_1 > 0, X_2 > 0, X_3 > 0, X_4 > 0$

Untuk memperoleh taksiran model regresinya, maka nilai β_0 , β_1 - 5 dihitung dengan menggunakan paket program komputer SPSS (statistical Package for Social Science).

Untuk pengujian hipotesis yang diajukan, maka uji hipotesis yang dilakukan sebagai berikut :

1. Untuk mengukur pengaruh seluruh variabel bebas secara bersamaan terhadap variabel terikat, digunakan uji statistik yaitu uji Fisher (uji - F) dengan derajat kemaknaan (degree of freedom) 95 % atau alpha (α) = 5 %
2. Untuk melihat kedekatan hubungan antara variabel bebas (independent variabel) terhadap variabel terikat (dependent variabel) dijelaskan oleh Koefisien Korelasi (R) apabila nilai $R > 0,5$ berarti hubungan kuat, $R = 0,5$ berarti hubungan sedang dan $R < 0,5$ berarti hubungan lemah.
3. Untuk mengestimasi persentase ketergantungan variabel terikat (dependent variabel) terhadap variabel bebas (independent variabel) dan konstanta intercept dijelaskan oleh Koefisien Determinasi (R^2) atau (R-Square) dan apabila pengaruh intercept dikeluarkan maka R^2 menjadi R^2 terkoreksi (Adj. R-square).
4. Untuk mengukur signifikan pengaruh masing-masing variabel bebas (X_1 - X_4) secara parsial (individu) atau untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan diantara keempat variabel (X) terhadap variabel (Y), akan digunakan uji statistik yaitu uji student (uji-t).

Hipotesis dalam uji t ini adalah:

Tabel 1.

Jumlah Pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin
Makassar

No.	Jabatan/Unit Kerja	Jenis Kelamin		Jumlah
		Pria	Wanita	
1	Biro Adm. Akademik	16	20	36
2	Biro Adm. Umum	135	23	158
3	Biro Adm. Keuangan	34	21	55
4	Biro Sistem Informasi & Perencanaan	11	3	14
5	Biro Adm. Kemahasiswaan	26	5	31
	Jumlah	222	72	294

Sumber : Universitas Hasanuddin Makassar, 2012

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana Komang & Mujiati & Sriati, 2009. Perilaku Keorganisasian. Graha Ilmu, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1996. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Rineke Cipta, Jakarta.
- Dharma, Surya, 2010. Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus dkk, 1995. Seri Kajian Birokrasi, Reormasi birokrasi publik di Indonesia. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Fahmi. Irham, 2010. Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi, Alabeta, Bandung.
- Handoko, T. Hani, 2000. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. Badan Penerbi Fakultas Ekonomi (BPFE).
- Hasibuan, Malayu S.P., 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi), Jakarta Bumi Aksara.
- Irmim, Soejitno, 2004. Kelemahan Manajer Indonesia. Sayma Media, Jakarta.
- Kartono, Kartini. 1994. Pemimpin dan Kepemimpinan. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Lako, Andreas, 2004. Kepemimpinan & Kinerja Organisasi, Isu, Teori dan Solusi. Amarah Books, Yogyakarta.
- Moekijat, 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian). Mandar Maju, Bandung.
- Mulyono, Mauled, 1993. Penerapan Produktivitas dalam Organisasi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2001. Perencanaan SDM untuk Organisasi Profil yang kompetitif. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- , 2006. Kepemimpinan Mengefektikan Organisasi. Gajah Mada University Press. Jakarta.
- Rivai, Veithzal & Mulyadi, Deddy. 2010. Kepemimpinan & Perilaku Organisasi, Rajawali Pers. Jakarta.
- , 2004. Kiat Memimpin dalam Abad ke – 21. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Robbins & Judge, 2008. Perilaku Organisasi : Organizational Behavior. Salemba empat, Jakarta.

-----, 2002, Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Erlangga, Jakarta.

-----, 1998. Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi (terjemahan) Tema Baru, Jakarta.

Siagian P. Sondang, 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Rineke Cipta. Jakarta.

-----, 2010. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Cet. Ke 6. Rineke Cipta. Jakarta.

-----, 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.

Setiaji, 2004. Analisis Korelasi dan Regresi. Alfabeta, Bandung.

Simanjuntak, 2011. Manajemen dan Evaluasi Kinerja, LP FEUI, Jakarta.

Sopiah, 2008. Perilaku Organisasional, Andi, Yogyakarta.

Sugiyono, 2005. Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif. Alfabeta, Bandung.

-----, 2007. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D, . Alfabeta, Bandung.

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep Teori & Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik. Graha Ilmu, Jakarta.

Sunyoto, Danang & Burhanuddin, 2011. Perilaku Organisasional. Caps. Yogyakarta.

Thoha, Miftah, 2010. Kepemimpinan dalam Manajemen. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

-----, 2007. Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Tiro, Muhammad Arif, 2007. Analisis Korelasi dan Regresi, Badan Penerbit UNM, Makassar.

Wibisono, Dermawan, 2011. Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi Panduan Penyusunan Indikator, Erlangga, Jakarta.

Wibowo, 2007. Manajemen Kinerja, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wursanto, 2005. Dasar-dasar Ilmu Organisasi, Andi, Yogyakarta.

Sumber lain

Internet: [http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2184926-ciri-ciri-gaya-kepemimpinan - demokratis/#ixzz252dJUavz](http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2184926-ciri-ciri-gaya-kepemimpinan-demokratis/#ixzz252dJUavz)

<http://www.kesimpulan.com/2009/04/gaya-dan-tipe-kepemimpinan.html>

Nomor Responden

--	--

KUESIONER PENELITIAN
"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA BIRO ADMINSTARSI
UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR

STIA LAN MAKASSAR

Data Responden :

1. UsiaTahun
2. Jenis Kelamin	1. Laki-laki 2. Perempuan
3. Tingkat Pendidikan	1. SMP 2. SMU 3. S1 4. S2
4. Masa KerjaTahun
5. Bekerja pada Bagian

Berilah jawaban pada pertanyaan-pertanyaan berikut dengan cara memberi tanda (X) pada salah satu kolom yang tersedia sesuai dengan pendapat anda dan berdasarkan pada apa yang anda rasakan sebagai karyawan. Berikan pendapat anda sesuai criteria sebagai berikut :

Kriteria Jawaban:

Skor 1 : Sangat Tidak Setuju

Skor 2 : Tidak Setuju

Skor 3 : Netral

Skor 4 : Setuju

Skor 5 : Sangat Setuju

Pertanyaan Penelitian

I. GAYA KEPEMIMPINAN

1. Gaya Kepemimpinan Direktif

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Pimpinan di tempat saya bekerja menjelaskan tugas-tugas yang harus saya kerjakan	1	2	3	4	5
2	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberitahukan kepada para pegawai tentang apa yang harus dikerjakan dan	1	2	3	4	5

	bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan					
No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
3	Pimpinan di tempat saya bekerja menetapkan hubungan yang jelas tentang garis komando	1	2	3	4	5
4	Pimpinan di tempat saya bekerja memberikan instruksi yang jelas kepada para pegawai	1	2	3	4	5
5	Pimpinan di tempat saya bekerja mengatakan kepada para pegawai bagaimana mendapatkan hadiah	1	2	3	4	5
6	Pimpinan di tempat saya bekerja menggunakan hadiah dan hukuman untuk mengontrol para pegawai	1	2	3	4	5
2. <u>Gaya Kepemimpinan Suportif</u>						
7	Pimpinan di tempat saya bekerja menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat pegawai	1	2	3	4	5
8	Pimpinan di tempat saya bekerja berupaya mengembangkan siat yang bersahabat kepada pegawai	1	2	3	4	5
9	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya	1	2	3	4	5
10	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai	1	2	3	4	5
11	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan motivasi kepada para pegawai agar para pegawai selalu bersemangat dalam bekerja	1	2	3	4	5
12	Hubungan antara atasan dengan bawahan di tempat saya bekerja sangat dekat	1	2	3	4	5
3. <u>Gaya Kepemimpinan Partisipatif</u>						
13	Pimpinan di tempat saya bekerja mengajak bawahan/pegawai bersama-sama merumuskan tujuan	1	2	3	4	5
14	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu bekerja sama dengan bawahan/pegawai untuk menyusun tugas masing-masing	1	2	3	4	5
15	Pimpinan di tempat saya bekerja menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar pegawai	1	2	3	4	5
16	Pimpinan di tempat saya bekerja lebih memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetensi individu	1	2	3	4	5
17	Pimpinan di tempat saya bekerja memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan	1	2	3	4	5
18	Pimpinan di tempat saya bekerja memberikan perhatian kepada para pegawai yang tidak sukses/malas	1	2	3	4	5

4. <u>Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi</u>						
19	Pimpinan di tempat saya bekerja memberikan perhatian kepada para pegawai yang berprestasi	1	2	3	4	5
No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
20	Pimpinan di tempat saya bekerja sangat menghargai gagasan-gagasan bawahan	1	2	3	4	5
21	Pimpinan di tempat saya bekerja memberi tanggung jawab kepada bawahan yang berprestasi	1	2	3	4	5
22	Pimpinan di tempat saya bekerja mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif	1	2	3	4	5
23	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan arahan dalam mengerjakan tugas yang benar	1	2	3	4	5
24	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu menekankan pekerjaan dengan memfokuskan pada tujuan dan hasil	1	2	3	4	5

II. Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Menyelesaikan beban kerja tanpa harus dibantu	1	2	3	4	5
2	Menangani beban kerja sebagaimana ditugaskan	1	2	3	4	5
3	Menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dari pada yang semestinya	1	2	3	4	5
4	Ketepatan hasil kerja	1	2	3	4	5
5	Akurat, jarang membuat kesalahan dalam pekerjaan	1	2	3	4	5
6	Tepat waktu menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
7	Tidak menunda pekerjaan	1	2	3	4	5
8	Menyelesaikan pekerjaan hari ini hingga selesai	1	2	3	4	5
9	Sangat sadar akan kehadiran dan ketepatan waktu	1	2	3	4	5
10	Menganggap penting tugas dan waktu	1	2	3	4	5
11	Tidak mempunyai kesulitan bekerja sama dengan orang lain	1	2	3	4	5

1. Saya merasa bahwa saya bekerja untuk alasan yang Lebih besar dari sekedar uang untuk hidup.
2. Saya mengagumi pimpinan/atasan saya.
3. Atasan saya member saya kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan cara saya sendiri.
4. Atasan saya memperhatikan pentingnya nilai-nilai karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai.
5. Atasan saya menjelaskan misi organisasi secara menarik.
6. Atasan saya jarang menunjukkan ketidakpastian.
7. Atasan saya bertindak dengan cara yang menunjukkan kapasitasnya sebagai pemimpin.
8. Atasan saya menghargai dan memuji bawahan yang kinerjanya bagus

Kinerja Karyawan

1. Kuantitas/jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi rata-rata karyawan lain.
2. Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain.
3. Kemampuan saya melaksanakan pekerjaan utama saya adalah baik.
4. Tingkat kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utama saya adalah baik.
5. Saya mempunyai kemampuan yang baik dalam bekerjasama dengan orang lain.
6. Kesadaran dan kepercayaan saya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja adalah baik.
7. Saya memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawab.
8. Kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi saya dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik.

--TerimaKasih--

